

Глава 2

Нововведения в сфере предпринимательства

В. С. Журавлев

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Вопросы повышения конкурентоспособности как на товарных рынках (конкурентоспособность товаров и услуг), так и на рынках факторов производства (конкурентоспособность на рынке труда и капитала) является сегодня актуальнейшими задачами модернизации российского бизнеса, которые решаются одновременно на микро- и макроуровнях. Одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности бизнеса, особенно в период его бурного развития, является возможность привлекать финансовые и трудовые ресурсы на более выгодных, чем у конкурентов условиях. Что собственно и является показателем конкурентоспособности бизнеса на рынках факторов производства и в свою очередь способствует росту его стоимости.

В условиях усиливающейся неопределенности на российских и мировых рынках, замедления темпов экономического роста в развитых странах¹ одним из ключевых конкурентных преимуществ является соответствие системы управления бизнесом, доминирующим на данный момент представлениям об их качестве. Инвестор или высококлассный специалист при выборе применения для своего капитала и труда соответственно все чаще делают свой выбор не столько на основе количественных показателей бизнеса (например, таких как величина активов или годовая прибыль), сколько на основе качественных характеристик систем управления. Такое

¹ См.: Strategy for Volatile times // The McKinsey Quarterly, October 2004. Global Survey of Business Executives // The McKinsey Quarterly, November 2004. Porter, Sachs, Schwab. The Global Competitiveness Report 2001. N. Y.: Oxford University Press, 2002.

поведение, вполне оправдано – в изменчивом мире привлекательнее выглядит бизнес, способный получать дивиденды от постоянных изменений во внешней среде, а высокие текущие показатели деятельности не гарантируют преимущества в будущем.

В самом общем плане система управления представляет собой совокупность объекта управления и управляющей подсистемы (совокупности средств сбора, обработки информации и генерации на ее основе управляющих воздействий), деятельность которой направлена на поддержание или улучшение ее функционирования¹.

По определению С. В. Рубцова система менеджмента включает в себя все объекты производственных отношений, в том числе физические объекты (персонал, средства производства и т. д.) и продукты мыслительной и психической деятельности (свойства индивида, системы формирования мотиваций, личностные отношения, производственные отношения и т. д.). Из чего автор делает вывод о том, что система управления относится к классу сложных, эргатических, адаптивных, целполагающих систем². Сложность системы проявляется в нелинейности, значительном числе степеней свободы, наличии «памяти» и других свойствах, приводящих к слабой предсказуемости поведения системы. Эргатичность – это свойство систем с трудно формализуемым взаимодействием технологических и человеческих факторов. Адаптивность системы – это приспособляемость системы к изменениям внешних условий с целью достижения какой-либо цели. Целеполагающие системы характеризуются некоторой системой ценностей, на основании которой система сама формирует для себя последовательность целей, уточняемых в зависимости от характера достижения предыдущих³.

Структурно-функциональную модель систем управления предлагает К. В. Щиборщ, который рассматривает понятие интегрированная система управления, которое включает в себя комплексный механизм управления компанией, состоящий из нескольких блоков. Аналитический блок – система формализованной обработки учетных данных для целей принятия

¹ Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1982, 1600 с.

² См. также: Дружинин В. В., Конторов Д. С. Системотехника. Москва: Радио и связь, 1985. 200 с.

³ Рубцов С. В. Целевое управление. Целевое управление корпорациями // <http://www.cfin.ru/rubtsov/book/index.shtml>

управленческих решений. Аналитический блок интегрированной системы управления основывается на модели оптимального бюджетирования. Учетный блок – система документооборота для информационного обеспечения управленческих решений (управленческий, маркетинговый и финансовый учет). Организационный блок – структура управления (функции и регламент координации, соподчинения и контроля деятельности управленческих служб) для обеспечения процесса управленческого и финансового планирования. Программно-технический блок – программный продукт, поддерживающий аналитический, учетный и аналитический блоки¹.

Значительный вклад в изучение систем управления внес И. Ансофф², он выделял следующие их составляющие: производство, кадры, управление, отношения между организацией и внешней средой. Результатом функционирования подсистемы производство (техничко-технологическая составляющая) является продукт (услуга) заданного качества. Кадры (социальная составляющая), включает кадры определенной квалификации и отношения между ними. Функцией управления (направляющая и координирующая составляющая), является принятие управленческих решений и действия с ресурсами организации для достижения поставленных целей. Отношения между организацией и внешней средой, в результате которых возникают институциональные ограничения, должны учитываться в процессе управления.

Б. А. Чуб определяет систему управления как механизм, который обеспечивает управленческий процесс. «Принципиально процесс управления, – отмечает автор – характеризуется двумя основными составляющими: управляющей системой и объектом управления. Этими составляющими могут быть руководитель и подчиненный, диспетчер и заводские цехи, человеческий мозг и управляемые им через нервную систему органы. Основная особенность процесса управления – единство и взаимосвязанность его составных частей, что обеспечивается обратной связью. В этом случае управление осуществляется по замкнутому циклу»³.

Д. Б. Мельничук выделяет структурные компоненты системы управления, наиболее адекватные, по мнению автора, высокому динамизму

¹ Шибориз К. В. Интегрированная система управления промышленных предприятий России // Менеджмент в России и за рубежом. № 4. 2000. С. 41.

² Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. Ч. 1. С. 24.

³ Чуб Б. А. Теоретические подходы к исследованию проблем управления // Условия повышения эффективности экономики России: Сб. науч. тр. / Под общ. ред. В. В. Бандурина // <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbm03/10.shtml>

внешней среды: система стратегического управления; система оперативного управления; система текущего управления; объект управления. Именно система стратегического управления, по мнению автора, является тем регулятором системы управления предприятием, который совместно с системами оперативного и текущего управления, обеспечивает стабильность развития объекта управления на основе обоснованного целеполагания и достоверного прогнозирования будущего качественного и количественного состояния предприятия. В этом случае качество управления объектом определяется достоверностью прогнозирования и обоснованностью целеполагания¹.

Представителем другого подхода к определению сущности системы управления является С. В. Сухов, считающий, что регулирование параметров бизнес-процессов на предприятии осуществляется *системой организационного управления*, т. е. человеко-машинным комплексом, системообразующим фактором которого является управленческое решение². Отметим, что, по мнению автора, аппарат управления (менеджмент предприятия, дирекция) является только компонентом системы организационного управления. Другой – автоматизированной – составной частью выступает система поддержки принятия управленческих решений, формирующая проекты управленческих решений. Проект управленческого решения – это оформленный в соответствии с принятыми на предприятии стандартами результат логического вывода лица, принимающего решения³.

В соответствии с методологией системного подхода, Р. А. Фатхутдинов, выделяет внешнее окружение и внутреннюю структуру системы управления. Внутренняя структура состоит из нижеследующих пяти подсистем.

Научное обоснование системы: изучение механизмов действия экономических законов и законов организации; применение научных подходов к управлению; применение принципов управления различными объектами; применение современных методов и моделей управления.

¹ Мельничук Д. Б. Механизм оценки состояния системы стратегического управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. № 2. 2002. С. 17.

² См. также: Никаноров С. П. Характеристика и область применения концептуального проектирования систем организационного управления (КП СОУ): В сб. науч. тр. «Концептуальное проектирование систем организационного управления (КП СОУ) и его применение в капитальном строительстве». ЦНИИЭУС Госстроя СССР. М., 1989. С. 8–29.

³ Сухов С. В. Системный подход к управлению коммерческим предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С.31.

Целевая подсистема: повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг; ресурсосбережение по стадиям жизненного цикла выпускаемых товаров; расширение рынка сбыта товаров; организационно-техническое развитие производства; повышение качества сервиса товаров; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды.

Обеспечивающая подсистема: методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение.

Управляемая подсистема (как объект управления): стратегический маркетинг; инновационный менеджмент; финансовый менеджмент; организация производства; тактический маркетинг; организация сервиса товаров.

Управляющая подсистема (как субъект управления): управление персоналом; разработка рациональных управленческих решений; оперативное управление реализацией решений.

К внешней среде системы автор относит: макросреду, инфраструктуру региона (мезосреду) и микросреду. К компонентам **макросреды**, влияющим на эффективность и устойчивость функционирования фирмы, относятся те, на которые фирма не может воздействовать и которыми она не управляет. Среди них: международные, политические, экономические, социально-демографические, правовые, экологические, природно-климатические, научно-технические и культурные факторы. **Инфраструктура региона** (прежде всего, города), где территориально расположена фирма, существенно влияет на эффективность и устойчивость ее функционирования. К факторам **микросреды** Фатхутдинов относит: поставщиков, потребителей, непосредственных конкурентов, конкурентов поставщиков, маркетинговых посредников, контактные аудитории, законодательно по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности¹.

Отдавая должное всем перечисленным позициям, мы полагаем, что, в самом общем плане под *системой управления* или системой менеджмента (в рамках настоящего исследования мы отождествляем эти понятия) понимается *система, состоящая из субъекта и объекта управления*. В этом случае важно понять, что является *субъектом управления, объектом управления, управляющими воздействиями и переменными состояниями* системы.

¹ Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. С. 173–207.

В качестве *субъекта управления* нами рассматривается *целеполагание* как функция внешняя по отношению к управленческому циклу, включающему в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль, которые также являются функциями субъекта управления.

Современная теория и практика менеджмента несет в себе множество примеров различных *объектов управления*. Нашей целью является изучение систем управления бизнесом.

Родовым для понятия бизнес является предпринимательская деятельность. В современной литературе не сформировалось устоявшегося представления о природе сходства и различий понятий бизнес и предпринимательство, что приводит к определенной терминологической неясности в этой сфере. Ряд авторов считают, что в отличие от предпринимательской деятельности «бизнес – это репродуктивная деятельность в сфере организации, производства, распределения и реализации товаров и услуг без новаторства, без инициативы в развитии инновационных процессов. Это осуществление или организация из года в год одного и того же производства, сбыта, распределения или другой деятельности в рамках апробированных технологий, норм и правил для удовлетворения сложившихся потребностей». Тогда как «предпринимательство – это не всякий бизнес, это стиль хозяйствования, которому присущи принципы новаторства, антибюрократизма, постоянной инициативы, ориентации на нововведения в процессы производства, маркетинга, распределения и потребления товаров и услуг»¹.

Аналогичной точки зрения придерживается А. Хоскинг², который определяет бизнес как деятельность, осуществляемую частными лицами, предприятиями и организациями, направленную на извлечение природных благ, производство или приобретение и продажу товаров и оказание услуг в обмен на другие товары и услуги или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций.

На наш взгляд, такое искусственное противопоставление понятий предпринимательство и бизнес представляется некорректным, так как с целью всестороннего изучения этих феноменов предпринимательство необходимо рассматривать как деятельность, осуществляемую в рамках

¹ Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности: Учеб. пособие / Под общей ред. Г. Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 231 с.

² Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. М., 1993.

определенного бизнеса. В этом случае бизнес должен анализироваться как на макро-, так и на микроуровне. Так, Г. Б. Клейнер¹ полагает, «сущность бизнеса состоит в соединении материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров, предназначенных для продажи другим экономическим агентам – предприятиям, организациям, гражданам». Автор справедливо отмечает, что «общество в лице разных своих агентов предъявляет к каждому бизнесу свои ожидания. В какой степени бизнес сможет их реализовать, в такой степени он сможет продолжить свое существование и развитие. Иными словами, бизнес несет ответственность перед обществом в лице субъектов, испытывающих обоснованные ожидания по отношению к данному бизнесу. Порождаемые бизнесом потоки взаимных обязательств и ответственности играют решающую роль в формировании самой основы общества».

Системный подход к анализу бизнеса предложил В. С. Ефремов², определяя бизнес как способ «целесообразной деятельности человека, направленной на создание и реализацию в обществе потребительных стоимостей с определенной коммерческой выгодой», которая «оказывается в непосредственной зависимости от системы отношений внутри организации, в ее внешнем окружении, в отрасли и на рынке». Для обозначения такой системы отношений автор вводит понятие «бизнес-система». В качестве глобальной системной функции бизнеса автор рассматривает «превращение возможностей общества в конкретные удовлетворенные потребности». Вместе с тем отмечается – «эта функция имеет как внутренние ограничения, обусловленные внутренним потенциалом организации, так и внешние ограничения, обусловленные действием макрофакторов».

В рамках изучения нами систем управления бизнесом возникла потребность в уточнении трактовки **бизнеса**, который определяется как **устоявшиеся социально-экономические отношения по поводу получения добавленной стоимости, характеризующиеся однородными цепочками создания стоимости, отраслевыми рынками, структурой финансирования и рынками факторов производства, возникающие в рамках определенных предпринимательских (организационных) структур**.

¹ Стратегии бизнеса: Аналит. справ. / С. А. Айвазян, О. Я. Балкино, Т. Д. Баснина и др. / Под ред. Г. Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998.

² Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 25.

При этом диалектика предпринимательских (организационных) структур и бизнеса – это диалектика формы и содержания. Для сохранения и развития содержания можно и нужно, когда это требуется, изменить форму. Другими словами, содержание (то есть бизнес) первично по отношению к форме (то есть предпринимательской структуре). Однако большинство современных авторов, изучающих феномен предпринимательства, по всей видимости, эту диалектику не учитывают. В центр внимания обычно помещается предпринимательская (организационная) структура, а не та деятельность или функция, для которой она создавалась. Бюрократические интересы, таким образом, доминируют над интересами бизнеса. Измерители экономического и коммерческого эффекта принимаемых решений отражают изменения, происходящие лишь в рамках организации, а не всей системы, в которой осуществляется ее бизнес. С такой точки зрения очевидным становится, что можно и нужно менять сферу деятельности или функцию, если это требуется для сохранения организации¹.

Развитие бизнеса должно базироваться на познании возможностей развития его функциональной полезности во внешней среде, поскольку вообще само его существование оказывается возможным благодаря тому, что макромиру нужна его функция. Но, чтобы понять свою функцию, а тем более оценить потребность и возможности ее развития, организации необходимо осознавать себя элементом макросистемы, поскольку функция – это не просто действие, это неотъемлемая часть некоторого макропроцесса. Еще Иммануил Кант, описывая системный порядок, обращал внимание на то, что в составе единого целого любая его часть обязана своим существованием действию остальных и существует ради остальных, и что только в таких условиях бытие возможно и физически оправдано².

Таким образом, именно *бизнес является объектом управления*, и, следовательно (исходя из нашего понимания системы управления) составной частью системы управления как управляемая подсистема. В качестве *управляющих воздействий* выступают институциональные ограничения, стратегия, бизнес-планы и распорядительные документы. *Переменные состояния системы менеджмента*, характеризуют формализованные в рамках управляющих воздействий измеряемые показатели функционирования объекта управления.

¹ Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 29.

² Кант И. Основы метафизики нравственности. М.: Мысль, 1999. С. 42.

В условиях нарастающей энтропии мировой экономики, волны банкротств, захлестнувшей развитые страны в последние несколько лет, и ухудшения финансового состояния ведущих мировых корпораций, на глобальном уровне как никогда актуальными становятся вопросы повышения качества систем управления. Не исключением здесь является и Россия. Качество менеджмента компании в нашей стране становится едва ли не определяющим фактором ее стоимости и эффективности. Более того, наряду с общемировыми факторами, повышающими значимость систем управления, в России существуют факторы, связанные с неэффективностью управления, унаследованной еще с советских времен, особенно если речь идет о крупных корпоративных структурах.

Сегодня в России, с благословения В. В. Путина, категория конкурентоспособность является весьма популярной. Чаще всего она используется применительно к экономическим системам, таким как предприятие, отрасль или экономика в целом. Целям нашего исследования наиболее соответствуют вопросы конкурентоспособности на микроуровне.

В самом широком смысле конкурентоспособность означает возможность выигрыша в соревновании. Применительно к экономической сфере конкурентоспособность в самом общем виде – обладание свойствами, создающими преимущество для субъекта экономического соревнования.

По мнению Я. В. Трофимовой конкурентоспособность объекта – экономическая категория, характеризующая положение объекта относительно объектов-конкурентов на рынке, выраженная через определенные показатели (индикаторы)¹. В. Петров определяет конкурентоспособность фирмы как способность прибыльно производить (воспроизводить) и реализовывать (поставлять) товарную продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других рыночных контрагентов в своей рыночной нише. При этом норма и масса прибыли, объем продаж, доля рынка характеризует результат хозяйственной деятельности данного экономического субъекта².

Ориентируясь в качестве критерия конкурентоспособности на отраслевое лидерство, К. В. Щиборщ под конкурентоспособностью понимает

¹ Трофимова Я. В. Определение конкурентоспособности промышленного предприятия / Дис. ... на соискание степени канд. экон. наук. Ярославль, 1998.

² Петров В. Конкурентоспособность // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 1999. № 4. С. 4.

текущее положение предприятия на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка – объем продаж в сопоставлении с общими по рынку и объемами продаж предприятий-конкурентов) и тенденции его изменения. Автор отмечает, что «рыночная сила» предприятия зависит от ряда факторов эффективности ведения бизнеса компании, которые являются преимуществами («сильными сторонами») по сравнению с конкурентами, как-то, эффективность системы продаж (маркетинговой и сбытовой инфраструктуры); уровень цен на реализуемую продукцию, зависящий от себестоимости производства и реализации продукции предприятия; качественные характеристики производимой продукции и ряд других. За счет своих рыночных преимуществ предприятие получает возможность потеснить конкурентов на рынке, повысить собственные объемы продаж, в определенной мере воздействовать на среднерыночный уровень цен за счет манипулирования объемом продаж и, в конечном итоге, повысить свои конечные финансовые результаты (величину чистой прибыли) ¹.

Р. А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, предоставленными на данном рынке. Конкурентоспособность, таким образом, определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов» ².

Несмотря на отсутствие единства в трактовках конкурентоспособности на микроуровне, все приведенные определения данного понятия, так или иначе, ставят во главу угла конкурентоспособность продуктов или первенство на товарных рынках. Исключение составляют, пожалуй, дефиниции данные Фатхутдиновым и Трофимовой, однако они носят общий

¹ Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. № 5. С. 23.

² Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. С. 227–228.

характер. Такие подходы, на наш взгляд, не в полной мере отражают такую комплексную категорию как конкурентоспособность.

Поэтому, основываясь на проведенном теоретическом анализе и обобщении, определим конкурентоспособность бизнеса как его свойство, характеризующееся степенью реализации им своей целевой функции. Другими словами, способность бизнеса выдерживать конкуренцию по сравнению с другими формами приложения финансовых, трудовых и прочих ресурсов.

Применительно к стратегической перспективе конкурентоспособность бизнеса тесно связана с лидерством в отрасли. Классическая трактовка конкурентоспособности на отраслевых рынках была представлена в 80-х гг. М. Портером. По его мнению, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ, так или иначе, укладываются в три типовых варианта. Поскольку любая компания сталкивается с появлением новых соперников, попытками покупателей сбить цены, а поставщиков – повысить их, а также с распространением товаров-заменителей, все участники рынка заинтересованы в ослаблении конкуренции. М. Портер предлагал либо минимизировать производственные затраты, либо дифференцировать продукт, либо сконцентрироваться на определенном сегменте рынка¹.

Принципиально новый взгляд на отраслевое лидерство представлен в теории ключевых компетенций, разработанной Г. Хэмелом и К. К. Прахаладом. Согласно этой концепции «обеспечение устойчивого долгосрочного развития компании, требует определить направление деятельности, в рамках которого бизнес будет функционировать наиболее эффективно, и установить перспективы поддержания относительного превосходства в будущем. Другими словами, выявить ключевые компетенции организации»². Которые трактуются как «система взаимосвязанных специфическим образом ресурсов, которые невозможно или неразрешительно дорого имитировать или заменить другими ресурсами»³.

Авторы данной концепции отмечают, что отраслевых гигантов, казавшихся незыблемыми, побеждают компании, отстающие от них по финансовым возможностям и обладающие незначительными традиционными преимущест-

¹ См.: *Портер М.* Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

² *Sanchez R., Heene A.* (Eds) *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: Wiley, 1996. P. 17.

³ *Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation//*Harvard Business Review*. 1990. Vol. 66. P. 82.

вами в качестве продукции или эффективности производства. Устойчивые ранее отрасли стремительно меняются, сливаются и перекраиваются по мере появления новых продуктов («слияние» компьютеров и средств связи, записи изображения на магнитной ленте и телевидения), а перспективность фирмы определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках¹. Г. Хэмел и К. К. Прахалад назвали это интеллектуальным лидерством. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию, на что может потребоваться пять, десять и более лет.

Отказавшись от традиционного стратегического планирования, Г. Хэмел и К. К. Прахалад ввели термины «стратегические намерения» и «стратегическая архитектура», означающие прояснение контуров будущей отрасли по мере ее создания. Чтобы обеспечить место в будущем, важно, по их мнению, не ограничивать стратегические цели имеющимися сегодня ресурсами, а, напротив, «отодвигать» цели от ресурсов как можно дальше. Если направление выбрано правильно и все подразделения фирмы движутся к цели согласованно, ресурсы нужно наращивать «на марше». Стратегическая гибкость (способность быстро изменить продукт, каналы распределения и т. д.), безусловно, важна, но и она мало помогает, когда речь идет о новом бизнесе. Недостаточно предугадать, что может случиться с компанией в будущем, необходимо проектировать будущее, т. е. управлять им.

«Стратегию будущего меньше заботит соответствие целей и ресурсов и больше – постановка долгосрочных целей, требующих от сотрудников, казалось бы, невозможного. Стратегия – это нечто большее, чем распределение ограниченных ресурсов среди конкурирующих проектов, это преодоление нехватки ресурсов с помощью творческого и постоянного использования ресурсных рычагов. Согласно стратегии будущего компании конкурируют не только в рамках существующих отраслей, они конкурируют за формирование структуры будущих отраслей. Борьба за лидерство в сфере ключевых компетенций предшествует конкуренции за лидерство в продукции. Корпорация есть портфель компетенций и видов бизнеса. Конкуренция часто происходит внутри и между коалициями компаний, а не только между отдельными предприятиями»².

¹ См.: Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston (Mass.). 1994.

² Хамел Гари, Прахалад К. К. *Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня*: Пер. с англ. М., 2002. 288 с.

Использование ключевых компетенций является своеобразной программой, или геном организации¹, базовая характеристика которого, с одной стороны, как правило, его нематериальный характер², а с другой – высокий уровень специфичности, что позволяет использовать его только внутри компании³. Это качество ключевых ресурсов дает возможность практически полностью исключить их имитацию или воспроизводство конкурентами, а значит, обуславливает уникальность производственной функции фирмы.

В то же время специализация компании на ключевых компетенциях значительно увеличивает ее транзакционные издержки, то есть инвестиции в специфические активы. Обобщая опыт развитых стран, Я. Сергиенко выделяет два типа стратегий снижения издержек специализации. Первая связана главным образом с созданием оригинальных способов уменьшения транзакционных издержек, вторая – преимущественно ориентируется на эффект экономии на масштабе⁴.

Независимо от выбранной стратегии минимизации транзакционных издержек, бизнес сегодня сталкивается с принципиально иными формами внешних и внутренних контрактов, и, следовательно, иными рыночными и организационными структурами, анализ которых осуществляется в рамках теории сети, которая исходит из понимания кооперативной природы современных деловых отношений. Межорганизационная кооперация выходит на новый уровень своего развития, обретает новые формы. Одной из таких форм является сетевая организация межфирменных отношений. На смену упрощенному пониманию процесса взаимодействия фирм как двухсторонних торговых отношений приходит новое понятие – система взаимодействия⁵. В самом общем смысле последняя понимается как группа автономных взаимодействующих агентов, каждый из которых частично, но целенаправленно вовлечен в групповые действия. К ним относятся все рыночные мероприятия по установлению, развитию и успешному поддержа-

¹ Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Фин-статинформ, 2000. С. 120, 159.

² Collis D. J., Montgomery C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990's // Harvard Business Review, July-August. P. 119.

³ Reve T. The Firm as Nexus of Internal and External Contract // The Firm as Nexus of Treaties. Ed. by Aoki M., Gustafsson B., Williamson O. E. L.: Sage, 1990. P. 137.

⁴ Сергиенко Я. Рыночные модели развития корпоративного сектора // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 135.

⁵ Hakanson H., Johanson J. The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation beyond Markets and Hierarchies // The Embedded Firm. London: Rutledge, 1993. P. 35–37.

нию процессов обмена ресурсами между сторонами, которые не всегда являются чисто рыночными транзакциями¹.

Обусловленная новыми реалиями постиндустриализма в развитых странах, теория сети делает ставку не на конкуренцию, а на сотрудничество как основу существования, развития и процветания бизнеса. При этом наиболее эффективная организация подобного сотрудничества между конкурентами строится именно на взаимодополнении ключевых компетенций участвующих организаций. Поэтому особенно важно научиться определять ключевые компетенции, с тем, чтобы добиться оптимальной их конфигурации в рамках создаваемого партнерства или альянса.

Показатели деятельности отдельной компании оказываются результатом распределения ресурсов и взаимодействия между ней и другими фирмами и институтами. Если раньше эффективность организации оценивалась через призму соотношения затрат и результатов и опиралась на внутренние ресурсы, то теперь, на фоне растущей специализации, одним из основных факторов, определяющих организационную эффективность, выступает взаимодействие фирмы с контрагентами².

Таким образом, сегодня конкурентоспособность бизнеса детерминруется сложной системой факторов, среди которых ключевую роль играет выбор стратегического направления развития бизнеса в процессе формулирования целей.

Существует огромное количество точек зрения на понятие «цель». Технические, экономические, социально-политические, философские – все они рассматривают объект исследования с разных сторон. В управленческой науке отсутствует однозначное его толкование.

В самом общем смысле цель с точки зрения управления можно определить как идеальный образ ожидаемого результата, достижение которого требует изменения состояния какого-либо объекта.

Советский энциклопедический словарь определяет цель как «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность».³ Представители схожих подходов к трактовке данного по-

¹ Morgan R., Hunt S. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing//Journal of Marketing. 1994. Vol. 58. July. P. 22.

² Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Российский экономический журнал. 1997. № 10. С. 80.

³ Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. 2-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1982, 1600 с.

нения уточняют, что цель – это «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств. Цель выступает способом интеграции единую систему различных действий одного человека или действий различных людей»¹.

С точки зрения методологии системного анализа целью является «желаемый или заданный результат, на достижение которого направлено функционирование системы»². При этом цель представляет собой точку завершения процесса деятельности, описываемую через совокупность результатов, состояний, последствий и продуктов деятельности.³ Цель в этом случае присутствует на всех этапах ее достижения, что предполагает опосредованность деятельности некоторой целевой функцией и характеризует ее целеположенностью, целенаправленностью, целеустремленностью и целесообразностью. Целевая функция является «скалярной функцией одной или нескольких переменных, называемых управляемыми переменными (управляемыми параметрами), характеризующая качество оптимизируемого объекта. Формирование целевой функции выполняется с учетом выходных параметров объекта»⁴.

Применительно к бизнесу цель выступает в качестве элемента контура управления, включающего контроль достижения и обратную связь. Цель должна быть измерима, чтобы можно было оценить путь к ней и результат⁵. При этом необходимо определить субъект целеполагания, так как очевидно, что результаты, ради которых существует бизнес, находятся во внешней, а не во внутренней среде⁶.

Существуют несколько подходов к этому вопросу.

Первый связан с рассмотрением в качестве субъекта целеполагания компромисса утилитарных целей всех заинтересованных сторон⁷. При этом выбор утилитарных целей в качестве единственной альтернативы экономического

¹ <http://www.glossary.ru>

² http://dvgma.vld.ru/Autor/Gusakov/Gloss/Tce_g.htm#ЦЕЛЕВАЯ%20ФУНКЦИЯ

³ Лазарев В. С. Кризис деятельностиного подхода в психологии и возможные пути его преодоления // Вопросы философии. 2001. № 3. С. 33 – 47.

⁴ http://dvgma.vld.ru/Autor/Gusakov/Gloss/Tce_g.htm#ЦЕЛЕВАЯ%20ФУНКЦИЯ

⁵ Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах, Сов. радио, 1974. 272 с.

⁶ См.: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: Учеб. пособие. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.

⁷ См.: Акофф Р. С., Эмери Ф. И. Указ. соч. 271 с.; Гхосал А. Прикладная кибернетика и ее связь с исследованием операций: Пер. с англ. / Под ред. И. А. Ушакова. М.: Радио и связь, 1982. 128 с.; Крушвиц Л. Инвестиционные расчеты / Пер. с нем. под общ. ред. В. В. Ковалева и З. А. Сабова. СПб.: Питер, 2001. 432 с.: ил. (Серия «Базовый курс»); Michael C. Jensen. Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function // The Monitor Group and Harvard Business School, 2001.

поведения, в данном случае, приводит к редукционизму. Как отмечает один из представителей экономического империализма Гэри Беккер: «экономический подход предполагает максимизирующее поведение в более явной форме и в более широком диапазоне, чем другие подходы, так что речь может идти о максимизации функции полезности или богатства все равно кем – семьей, фирмой, профсоюзами или правительственными учреждениями»¹.

Представители второго подхода, основоположником которого стал Эмиль Дюркгейм², полагают, что субъектом целеполагания выступают корпорации – «социальный институт, который должен быть искусственно, сознательно реконструирован, возобновлен, снабжен самосознанием, технологией действия, очерчен законодательно, вписан в существующие структуры государства». Говоря о целенаправленной деятельности, Дюркгейм подчеркивал, что «в группе, образованной из многочисленных и разнообразных элементов», какой, несомненно, является корпорация, «непрерывно происходят перестановки, которые являются источниками новшеств» и образуют «подвижное равновесие потребностей и идей»³.

Третий подход, заключается в акцентировании особой роли социальных ценностей в детерминации целенаправленного поведения субъектов экономических отношений⁴. Сегодня большое распространение получила иерархия потребностей А. Маслоу,⁵ который считал ценность неким избирательным принципом, свойственным всякому живому существу и производной от потребностей.

Рассмотренные подходы не противоречат, а скорее дополняют друг друга. При этом аксеологический подход (рассмотренный нами третьим) наиболее полно соответствует позициям, на которых всегда находилась российская экономическая школа – начиная с ее истоков и заканчивая сегодняшним днем⁶. Второй подход отражает институциональные аспекты

¹ Беккер Г. Экономический анализ и человеческое поведение // ТЕЗИС: Теория и история экономических и социальных институтов и систем. М.: Начала-пресс, 1993. Т. 1. Вып. 1. С. 26.

² См.: Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии / Пер. с фр. и послесловие А. Б. Гофмана. М.: Наука, 1990. 575 с.

³ Там же. С. 29.

⁴ См.: Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. М.: Прогресс, 1900. 806 с.; Парсонс Т. Система современных обществ: Пер. с англ. М.: Аспект-пресс, 1997. 270 с.

⁵ Маслоу А. Психология бытия. М.: «Рефл-бук», «Ваклер», 1997.

⁶ Александрова Т. Л. Альтернативы экономического поведения: Человек в переходной экономике. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000. 136 с.

целеполагания. И, наконец, первый, несет в себе экономический редуционизм, без которого в данном случае невозможно применение системного анализа бизнеса как целеустремленной системы.

В рамках настоящего исследования исследуются социально-экономические отношения, возникающие в процессе формулирования стратегических целей бизнеса. Проведенная систематизация и обобщение составляющих этого понятия позволило нам сформулировать его определение, объединяющее в себе принципы, лежащие в основе трех рассмотренных нами подходов. **Стратегические цели бизнеса – это идеальное представление заинтересованных сторон о будущем состоянии бизнес-системы, которое наиболее полно соответствует их ценностным ориентациям и является выражением корпоративных интересов определенной социальной общности, представители которой выступают субъектами целеполагания.**

Аксиологический подход, заключается в данном случае в рассмотрении в качестве цели идеальное представление заинтересованных сторон о будущем состоянии объекта управления. В данном случае вместо традиционного «компромисса заинтересованных сторон» во главу угла ставятся их ценности, которые наиболее точно, на наш взгляд, отражают требования, предъявляемые ими к целям бизнеса.

С другой стороны, субъектом целеполагания выступает корпорация, понимаемая нами вслед за Э. Дюркгеймом и Д. К. Гелбрейтом как объединение людей, профессионально занимающихся выработкой и принятием управленческих решений. Этот класс, по мнению П. Сорокина, трансформировался из класса собственников-капиталистов¹, исходя из чего, нами рассматриваются лишь их утилитарные интересы, под влиянием которых собственно и формируются цели бизнеса.

Стратегические цели управления бизнесом, характеризуются следующими неотъемлемыми признаками:

1. Направленность на объект управления. Цели должны наиболее полно отражать специфику объекта управления и макросреды, в которой он существует.

2. Индикативность. Результаты выполнения целей должны выступать индикатором функциональной полезности объекта управления в мак-

¹ Сорокин П. Человек. Цивилизация. Общество: Пер. с. англ. / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонова. М.: Политиздат, 1992. 543 с.

ромире, что в свою очередь предполагает, описание его целевого состояния через конечное число индикаторов.

3. Временные рамки. Любая цель актуальна в определенный временной интервал.

4. Направленность на изменения. Цели должны характеризовать будущее состояние управляемой подсистемы, для достижения которых необходимы определенные изменения внутренней или внешней среды.

5. Измеримость. Критерии реализации целей и необходимости пересмотра стратегии.

Несоответствие целей, приведенным выше признакам способствует увеличению риска их невыполнения, а так же возникновения ситуаций, когда достижение намеченных ориентиров не приводит к результатам, ожидаемым субъектом целеполагания. Это может привести к сокращению функциональной полезности бизнеса в макромире и прекращению его существования.

Проведенный нами анализ показал, что ключевая проблема, возникающая в процессе целеполагания, состоит в многомерности целевых ориентиров бизнеса. Один из идеологов теории максимизации стоимости Майкл Дженсен утверждает, «так как логически невозможно максимизировать в более чем одном измерении, целенаправленное поведение требует выбора одной, ориентированной на стоимость, целевой функции»¹. Такой экономический редукционизм оказывается весьма полезным при системном анализе объекта управления. Однако несет в себе определенные ограничения, связанные в частности с игнорированием неутилитарных целей субъекта целеполагания, например, таких как самореализация или стремление к власти. Тем не менее, стоимость, по мнению авторов, концепции отвечает базовым требованиям, которым должен удовлетворять общий критерий эффективности: базироваться на прогнозировании доходов владельцев фирмы; быть обоснованным, ясным и точным; быть приемлемым для всех аспектов процесса принятия управленческих решений, включая поиск источников средств, собственно инвестирование, распределение доходов. Более того, как показывают исследования, максимизация стоимости не противоречит общественным интересам – «социальное благосостояние максимизируется, когда все фирмы в экономике стремятся максимизиро-

¹ *Michael C. Jensen. Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function // The Monitor Group and Harvard Business School, 2001. P. 34.*

вать свою собственную рыночную стоимость»¹. Такой подход ярко характеризует распространенные в США и Англии системы ценностей, но не может претендовать на универсальность.

Как справедливо отмечает В. П. Макаренко, между странами, составляющими ядро капиталистической системы «существуют кардинальные различия на уровнях повседневной жизни, социального содержания труда, отношения к группам бизнесменов-менеджеров, стиля управления персоналом и тактики деловых сделок»².

Авторы социологического исследования 15 тыс. менеджеров из США, Японии, Англии, Германии, Франции, Голландии и Швеции, голландские специалисты К. Гампден-Тарнер и А. Тромпенарс, для анализа обозначенных различий применяют семь критериев: правила и исключения из правил; конструкция и деконструкция; способ управления индивидами; восприятие внешнего мира; синхронизация процессов; выборы руководства; равенство шансов³. Эти феномены определяют благосостояние государств и образуют универсальную систему ценностей, объясняющую влияние культуры на экономический выбор.

Реализация данных критериев, по мнению авторов, зависит от семи пар универсальных ценностей. Среди них: универсализм – партикуляризм, анализ – синтез, индивидуализм – коллективизм, внешняя – внутренняя управляемость, последовательность – синхронность, достижение (личные успехи) – назначение на должность, равенство – иерархия. С точки зрения процессов стратегического целеполагания в процессе управления хозяйственной деятельностью предпринимательских структур данные ценности находят свое отражение в структуре собственности компаний, способах финансирования, горизонте и содержании стратегического планирования, оценке и управлении рисками, корпоративном управлении. Рассмотрим данные характеристики в рамках российского социально-экономического контекста.

Структура собственности современной России была сформирована в период массовой приватизации, которая привела к созданию в России более 30 тыс. открытых акционерных обществ. Следует отметить две ха-

¹ *Поптер М.* Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. С. 12.

² *Макаренко В.* Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур // Общество и экономика. 2002. № 6. С. 141.

³ *Hampden-Turner C., Trompenaars A.* Seven Culture of Capitalismus. Amsterdam, 1998. P. 14.

ракетные особенности ее начальной фазы. Во-первых, приватизация была проведена в форме распределения ваучеров среди населения и привела к рассредоточению акций между 40 млн мелких владельцев. Во-вторых, менеджерам удалось получить крупные пакеты акций, обеспечивающие контроль над деятельностью корпораций (по оценке Бюро экономического анализа, в 2000 г. инсайдерам принадлежало примерно 62% акционерного капитала российских компаний). Более того, собственность инсайдеров часто маскируется с помощью создания у оффшорных фирм и сложных холдинговых структур¹.

Способы финансирования определяются слабым развитием фондового рынка и недооценкой акций российских компаний (по оценкам некоторых западных экспертов, текущий потенциал российского фондового рынка составляет около 3 трлн долл., однако его реальная капитализация почти в 100 раз меньше)². Среди источников финансирования промышленных предприятий преобладают собственные средства – 78%, 21% приходится на банковское финансирование и лишь 0,7% компаний финансируются за счет эмиссии ценных бумаг³. Таким образом, сегодня в России среди источников внешнего финансирования преобладают банковские кредиты. Более того, большинство крупных компаний имеют аффилированные финансовые структуры.

Горизонт и содержание стратегического планирования определяется доминированием среди собственников капитала психологии портфельных инвесторов⁴, которая выражается в том, что они не готовы финансировать долгосрочные проекты, а предпочитают бизнес, представляющий собой «денежный поток» – объем дохода, формируемого таким бизнесом, значительно превышает стоимость активов. Риск таких вложений больше, но зато нет необходимости в значительных затратах на модернизацию производства. Этой категории соответствует целый ряд бизне-

¹ Малинеус Себастьян. Проблемы корпоративного управления в России // Журн. «Управление компанией». 2003. № 5.

² Виноградов В., Килячков А. Механизмы защиты интересов собственников компаний // Журн. «Управление компанией». 2003.

³ Гурьев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С. Корпоративное управление в российской промышленности. М.: Стокгольмский институт переходной экономики, Института Правовых Реформ, 2003.

⁴ Печерский А. К новой бизнес-модели – главное не застрять на полпути // Материалы конференции «Управление в России: к новой бизнес-модели». СПб., 2003 год. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2003-2>. Загл. с экрана.

сов, например работающие на арендованных площадях магазины¹. Напротив, капиталоемкие производства, интересуют портфельных инвесторов лишь с точки зрения стоимости активов таких предприятий, увеличение добавленной стоимости отходит в данном случае на второй план. В этих условиях можно говорить о преобладающем периоде планирования не превышающем один год. При этом содержание стратегического планирования так правило сводится к расчету финансовых показателей, на которые возможно выйти при экстраполяции существующих тенденций и технологий. Такая императивная составляющая стратегического целеполагания как направленность на изменение, преобразование объекта управления зачастую игнорируется.

Оценка и управление рисками сводится к рыночным операциям, связанным с гарантированием своего текущего финансового положения в будущем. Политические и социальные риски относятся к разряду неуправляемых и принимаются отечественными предпринимателями как должное.

Корпоративное управление. В отсутствие формальных институтов корпоративного управления ключевую роль в защите прав инвесторов играет концентрация собственности. При этом наблюдательные и исполнительные функции сосредоточенные, как правило, в одних руках². Кресла многих управленцев, имеющих крупные пакеты акций, надежно защищены от посягательств, поскольку надзор со стороны внешних инвесторов либо слаб, либо вообще отсутствует. В результате такие собственники-менеджеры осуществляют сделки преимущественно в своих интересах и не стремятся внедрить в компаниях эффективные методы корпоративного управления³.

Проведенный анализ показал, что институциональная основа капиталистической экономики сегодня в России находится на стадии становления, при этом задача оценки влияния универсальных ценностей на ключевые стороны хозяйственного поведения требует своего дальнейшего изучения, что представляется важным направлением исследований и выходит за рамки настоящей работы.

¹ Симсонов В. Бизнес по справедливой цене // Журн. «Управление компанией» 2003. № 7.

² Практика корпоративного управления в регионах России. IFC, 2003; Гуриев С., Лазарева О., Рачинский А., Цухло С. Корпоративное управление в российской промышленности. М.: Стокгольмский институт переходной экономики, Института Правовых Реформ, 2003.

³ Молинеус Себастьян. Указ. соч. № 5.

Тем не менее, ориентация на стоимость в качестве целевой функции несет в себе ряд преимуществ по сравнению с традиционной целевой функцией, ориентированной на прибыль. Ориентация на прибыль при **принятии управленческих решений** «не улучшает управление предприятием, поскольку она приходит слишком поздно. Актуальная прибыль – следствие давно принятых решений»¹. Стоимость является суммой будущих дисконтированных денежных потоков,² поэтому решения, принимаемые на ее основе, учитывают изменение результата деятельности с течением времени, будущие риски и стоимость капитала. Это делает стоимость адекватной мерой эффективности долгосрочного участия в бизнесе.

С другой стороны, единый глобальный рынок капитала, ставший результатом постепенного объединения национальных торговых площадок, в котором остается все меньше возможности для прямого арбитража, делает каждого заложником событий на другой стороне земного шара. Таким образом, задача мониторинга среды, необходимая для составления стратегических планов на основе методологий предписания, рефлексии и стратегического позиционирования, значительно усложнилась – все компании в мире, работающие на аналогичных, смежных и даже на различных рынках, имеющие или не имеющие схожий опыт, могут и должны рассматриваться в качестве потенциальных конкурентов. Открытие национальных рынков позволяет им вступить в непосредственное конкурентное взаимодействие в любой момент времени³.

Таким образом, существовавшие в XX в. социально-экономические традиции под влиянием процесса глобализации неизбежно деформируются. Новые реалии потребуют нового подхода к учету интересов ключевых заинтересованных сторон, особенно в рамках транснациональных компаний. Существенное конкурентное преимущество получит бизнес, ориентированный в своей деятельности на максимизацию финансового результата собственников капитала (в условиях глобального рынка капитала такие компании станут наиболее привлекательными центрами портфельных инвестиций).

¹ *Hampden-Turner C., Trompenaars A. Seven Culture of Capitalism. Amsterdam, 1998. – P.205-220.*

² См.: *Michael C. Jensen. Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function // The Monitor Group and Harvard Business School, 2001; Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. С. 25.*

³ *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. С. 43.*

Поэтому, на современном этапе развития экономики России выбор стоимости в качестве целевой функции бизнеса является обоснованным. В этой ситуации имеется настоятельная необходимость разработки методик и алгоритмов стратегического целеполагания, ориентированного на стоимость и учитывающего такие императивные составляющие конкурентоспособности как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства. В этом случае стратегические цели будут детерминироваться факторами стоимости, которая традиционно определяется как сумма будущих дисконтированных денежных потоков¹. Такая трактовка стоимости требует ряда уточнений в рамках настоящего исследования.

Во-первых, в нее необходимо включить фактор времени, который является ключевым для принятия собственником капитала решения об инвестировании.

Во-вторых, необходимо отметить, что ставка дисконтирования равна стоимости капитала – среднерыночной ставке привлечения финансовых ресурсов на данном рынке, среди игроков, сопоставимых по критериям рентабельности активов и капитализации или альтернативной ставке размещения ресурсов собственником капитала.

В-третьих, стоимость может создаваться или уменьшаться как активными, так и пассивными операциями. В любом случае критерием увеличения стоимости будет являться соотношение результатов, формируемых конкретными статьями баланса и стоимости капитала. Стоимость создается в случае, когда капитализация актива, отнесенная с его объемом, выше стоимости капитала, а расходы по пассивным статьям ниже.

В-четвертых, объектом анализа выступает бизнес, который представляется в виде аналитического баланса и отчета о прибылях и убытках, классификация статей в этом случае происходит по следующим критериям: организационная структура, однородность отраслевых рынков и рынков факторов производства, участником которых является бизнес, структура финансирования. Таким образом, в рамках одной предпринимательской структуры может сосуществовать несколько бизнесов, и, в тоже время один бизнес может вестись в рамках нескольких организационных структур.

¹ См.: *Michael C. Jensen. Value maximization, Stakeholder theory, and the Corporate objective function* // The Monitor Group and Harvard Business School, 2001; *Коулленд Т., Коллер Т., Муррин Д.* Стоимость компаний: оценка и управление. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. С. 25.

В соответствии со сделанными уточнениями в рамках настоящего исследования под **стоимостью бизнеса** будем понимать **совокупную капитализацию бизнеса за установленный собственником капитала период, дисконтированную по ставке равной стоимости капитала**.

В соответствии с предложенными концептуальными подходами к формированию стратегических целей бизнеса, был разработан алгоритм целеполагания, включающий в себя нижеследующие этапы.

Реструктуризация бизнеса – исключение/включение в его состав отдельных статей создания/уменьшения стоимости, что находит свое отражение в изменении структуры аналитического баланса, отчета о прибылях и убытках.

Расчет фактических показателей в форме аналитического баланса, отчета о прибылях и убытках, стоимости капитала по бизнесу и основным его конкурентам.

Определение периода капитализации – собственники капитала устанавливают приемлемую продолжительность своего участия в капитале бизнеса.

Прогноз показателей аналитического баланса, отчета о прибылях и убытках, стоимости капитала на период капитализации по бизнесу и основным его конкурентам.

Расчет целевой стоимости бизнеса и определение ее факторов, в том числе по основным конкурентам:

$$DCF_A = \sum_{p=0}^t \frac{EBIT - WACC \cdot A}{(1 + WACC)^p} \quad (1)$$

$$DCF_L = \sum_{p=0}^t \frac{WACC \cdot L - I}{(1 + WACC)^p} \quad (2)$$

$$NPV = \sum_{i=1}^n DCF_{Ai} + \sum_{j=1}^m DCF_{Lj} \quad (3)$$

где NPV – стоимость бизнеса;

DCF_A – дисконтированные денежные потоки по активным операциям;

DCF_L – дисконтированные денежные потоки по пассивным операциям;

$EBIT$ – прибыль до налогов и уплаты процентов по активной статье;

$WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала (% за период);

A – объем статьи актива;
 L – объем статьи пассива;
 I – процентный расход по пассивной статье;
 t – период капитализации;
 n – количество статей по активу;
 m – количество статей по пассиву.

Группировка факторов стоимости на основе данных за предыдущие периоды, по которым рассчитываются коэффициенты взаимозависимости между факторами. Затем на основе экспертных оценок эти коэффициенты корректируются. Экспертным путем устанавливаются диапазоны значений коэффициентов, достаточные для отнесения факторов стоимости в одну группу. В соответствии с выработанными параметрами производится группировка факторов стоимости. В одну группу относятся факторы, имеющие наибольшее значение коэффициента взаимозависимости, таким образом, что

$$VF = \sum_{i=1}^n DCF_i \cdot k_i \quad (4)$$

где VF – вклад группы факторов в стоимость бизнеса;
 DCF – дисконтированные денежные потоки по статьям баланса;
 k – коэффициент взаимозависимости групп факторов стоимости;
 n – количество статей баланса в группе факторов.

Сопоставление групп факторов стоимости данного бизнеса с основными конкурентами. Результатом чего должна стать единая классификация факторов стоимости для бизнеса и основных конкурентов, включающая максимальную их детализацию.

Учет ключевых компетенций и предпосылок для сетевых форм взаимодействия. Вклад группы факторов в стоимость взвешивается с учетом веса аналогичных групп факторов у конкурентов:

$$WVF = VF_h \cdot \left(1 - \frac{VF_m - VF_h}{VF_i - VF_h}\right) \quad (5)$$

где WVF – вклад группы факторов взвешенный по рынку;
 VF_h – вклад группы факторов в стоимость по бизнесу;
 VF_m – сумма вкладов аналогичных факторов в стоимость по рынку
 (данные по бизнесу плюс данные по ключевым конкурентам);

VF_i – вклад всех групп факторов по рынку (стоимость бизнес плюс ключевые конкуренты); $VF_m > VF_h$ и $VF_i > VF_h$, при $VF_m = VF_h$ или $VF_i > VF_h$ значение $WVF = 1$.

Определение оптимального набора стратегических целей (выраженных в факторах стоимости) и структуры бизнеса в соответствии с методикой целеполагания.

Контур контроля и обратная связь, включают контроль реализации стратегических целей, анализ целесообразности пересмотра их набора и реструктуризации бизнеса.

Стоимость бизнеса, рассчитываемая в рамках процесса целеполагания, является функцией групп факторов стоимости, взвешенных с учетом аналогичных показателей конкурентов. Ее максимизация как целевой функции бизнеса требует определения стратегических ориентиров, достижение которых должно обеспечить желаемый результат. Для этого необходимо перевести будущие значения стоимости бизнеса на язык стратегических целей, в соответствии с требованиями к ним.

Для чего нужно дать ответы на ряд вопросов. Какой уровень прироста стоимости можно получить, инвестируя в бизнес N рублей на T лет? В чем состоят предпосылки отраслевого лидерства бизнеса и в чем его специфика? В каком направлении необходимо развиваться для достижения оптимальных результатов? Каких показателей нужно на этом пути поэтапно добиваться? Как понять в случае изменения ситуации, что стратегические цели необходимо пересматривать? Как определить момент, когда целесообразнее объединить несколько бизнесов в один, разделить существующий бизнес или продать непрофильные активы? Каким образом могут быть оптимизированы издержки контроля? Какой объем невозвратных инвестиций в специфические активы приемлем с точки зрения целей бизнеса? Решение обозначенных проблем и составило основу авторской методики целеполагания.

Отправной точкой является оптимизация структуры баланса бизнеса. Математически эта задача решается путем нахождения такой структуры баланса, при которой минимизируется величина равная S_1/S_2 , в случае если она принимает значение 0 – целевое значение стоимости достигнуто. Значения S_1 и S_2 определяются как:

$$S_1 = 1 + n^2 - \int_0^n F_R(x) dx \quad (6)$$

$$S_2 = \int_0^n F_R(x) dx - \int_0^n F_N(x) dx \quad (7)$$

где S_1 – величина, характеризующая отклонение от целевого значения стоимости;

S_2 – величина, характеризующая отклонение от нормального распределения целевой функции;

$F_R(x)$ – целевая функция, возрастает на интервале от 0 до n , принимая значения от 0 до 1;

$F_N(x)$ – нормальное распределение целевой функции, равномерно возрастает на интервале от 0 до n , принимая значения от 0 до 1;

n – количество групп факторов стоимости.

Поиск оптимального значения происходит за счет исключения факторов стоимости, имеющих наименьший вклад в ее создание/уменьшение. Для этого рассчитывается целое значение x_i , для которого разность $F_R(x) - F_N(x)$ принимает наибольшее значение. Таким образом, все значения от x_{i+1} до n будут исключены из рассмотрения, а оставшиеся факторы (находящиеся в интервале от 0 до x_i) будут являться стратегическими целями бизнеса на заданный период капитализации, являясь при этом оптимальным компромиссом гибкости и управляемости процесса реализации стратегии. Это предоставит менеджерам определенную свободу действий, что в условиях повышения уровня неопределенности представляется важной задачей.

В случае если оптимальная структура бизнеса предполагает его реструктуризацию, результатом которой станет появление двух или более самостоятельных бизнесов, стратегические цели, в соответствии с представленным алгоритмом, должны быть сформированы для каждого из них.

Экономический смысл оптимизации структуры бизнеса в рамках предлагаемой методики, заключается в максимизации уровня специализации бизнеса на ключевых компетенциях за счет определения оптимальной структуры баланса бизнеса и минимизации издержек контроля. В этом случае стоимость создаваемая бизнесом будет являться критерием, позволяющем судить о целесообразности инвестирования в специфические активы, с чем неразрывно связан процесс специализации.

По мере движения в рамках намеченных направлений целевая функция бизнеса будет претерпевать изменения, поэтому важным представляется осуществлять постоянный мониторинг реализации стратегии посред-

ством периодического определения оптимального набора стратегических целей. В случае если оптимальное множество целей изменилось – это повод для пересмотра стратегии.

Предложенная методика целеполагания позволит собственникам капитала и ключевым заинтересованным лицам своевременно определять точки бифуркации и корректировать направления развития бизнеса посредством изменения целей, а также обладать актуальными представлениями об оптимальных направлениях стратегического развития бизнеса.

Апробация разработанного методического инструментария стратегического целеполагания на примере кредитных организаций Свердловской области, позволила решить ряд практических вопросов, таких как выбор оптимального набора стратегических целей по критерию соотношения гибкости стратегии и управляемости процесса ее реализации; принятия решений о целесообразности пересмотра стратегических целей и реструктуризации бизнеса; оптимизации транзакционных издержек. Кроме того, сформулированные на основе рассмотренных подходов стратегические цели позволяют задать направления развития бизнеса с учетом таких императивных составляющих конкурентоспособности как лидерство на отраслевых рынках и рынках факторов производства. Среди разработанных стратегических направлений развития банковского бизнеса Свердловской области представляется важным отметить:

- **Отраслевое лидерство**, за счет вертикальной «форвардной» интеграции по цепочке создания стоимости (прямой доступ к потребителю), которое должно обеспечить рентабельность капитала, превышающую его стоимость (19,59–17,25% годовых в период с 2005 по 2008 гг.); увеличение рентабельности активов за счет более высоких темпов роста экономической добавленной стоимости (*EVA*) по сравнению с темпами роста активов.

- **Уменьшение иммобилизации активов**, отношение активов, не приносящих доход к совокупным активам не должно превышать 29,01%. В этой связи **инвестиции в основные средства** должны финансироваться целевыми долгосрочными займами (срок должен превышать срок окупаемости вложений, а процентная ставка по займам быть ниже внутренней нормы доходности проекта).

- **Реструктуризация бизнеса** должна происходить по принципу специализации на отраслевом рынке или рынке капитала. Анализ конкурентной среды кредитных организаций Свердловской области пока-

зал, что оптимальная структура бизнеса банка связана с подразделением его на три составляющие: бизнес на рынке корпоративных клиентов, бизнес на розничном рынке, инвестиционный бизнес. При этом наиболее перспективным из них является розничный бизнес.

• **Развитие кооперации, аутсорсинг и специализация на ключевых компетенциях.** Изучение конъюнктуры рынков банковских услуг позволило сделать вывод о наличии предпосылок для различных форм кооперации, а также целесообразности аутсорсинга в сфере обработки операций, клиринга и процессинговых услуг.

А. П. Пачикова

ВОПРОСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ВУЗЕ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

Культура предпринимательства высшей школы России в своем развитии оказалась настолько самобытной, что ни в одном источнике развития рыночной экономики зарубежья подобного не обнаружить.

С одной стороны, государственные вузы находятся в списке учреждений, не подлежащих приватизации, с другой стороны, большинство из них развивается лишь благодаря опоре на систему развития образовательного предпринимательства, выстроенного в рамках государственной собственности и параллельного финансирования из государственного бюджета.

В последние годы образовательное предпринимательство в РФ закреплено законами, в соответствии с которыми вузы осуществляют свою деятельность. В частности, в рамках Бюджетного кодекса РФ доходы вузов от организации образовательной деятельности на основе внебюджетного заказа являются бюджетными доходами, в то же время в рамках Налогового кодекса РФ с этих доходов вузы должны платить все налоги, определенные законодательством РФ для коммерческих организаций.

Такой букет законодательных противоположностей, можно сказать противоречий, зачастую оказывается серьезным тормозом на пути развития образовательного не только предпринимательства, но и бизнеса, а также порождает необязательность исполнения законов со стороны его участников.

Между тем процесс образовательного предпринимательства развивается на основе определенных системных моделей, и на сегодня это одна из